

idad excepcional que invita a los demás a seguir y a obedecer de buena gana o limitándose simplemente a ejercer la autoridad del cargo. Por sí sola la autoridad vale poco. Es oportuno recordar el adagio según el cual "es posible llevar el caballo al agua, pero no obligarle a beberla". Un administrador sensato sabrá distinguir entre una persona equilibrada y otra expuesta a perturbaciones emotivas. Tendrá asimismo una concepción clara de la distancia que media entre la capacidad y la realización. Reconocerá que estas características le son aplicables tanto a él como a sus subordinados. Se dará cuenta de que el hombre dominado por sus emociones tiende a comparar su labor con la de otros mejor dotados o de mejor suerte, cuando no a juzgarla según normas quiméricas que él mismo se habrá señalado. Quien así obra busca remedio a sus culpas en el ensueño, la rebelión, la autocompasión, la intimidación de los demás o la jactancia, cuando no va deliberadamente en busca del fracaso como suprema recompensa. El hombre equilibrado, en cambio, tratará de juzgar su labor según una noción sobria de sus propias aptitudes y de la oportunidad que la suerte le haya deparado para ponerlas a prueba. Su objetivo en la vida no es otro que buscar una causa digna de ser servida, una labor para la cual se sienta apto y que pueda procurarle satisfacciones intelectuales y morales. Al tratar con su personal, por lo tanto, el jefe debe tener presentes las diversas reacciones defensivas a que puede dar lugar un sentimiento de fracaso o de descontento. Son éstas de muy diversa índole: "Si cedo, no necesitarás causarme daño", "Si sé mostrarme ingenioso y ocurrente, no pensarás en causarme daño", "Si te halago, no te atreverá a causarme daño", "Si me ves enfermo y desgraciado, te avergonzarás de causarme daño", "Si me gano tu cariño, no querrás causarme daño", "Si te causo daño primero, no podrás causármelo tú a mí." Y así sucesivamente.

Esto nos lleva al problema de la disciplina. Como ha hecho observar White: En una organización vigorosa, la elevada moral del personal hace que queden relegadas a segundo término todas las cuestiones de disciplina. La mayoría de las personas encuentran una regla suficiente de conducta en el ambiente moral de la colectividad donde trabajan y una buena dirección, secundada por una supervisión eficaz, basta para eliminar, en gran parte, los problemas de disciplina. Para atacar estos problemas con eficacia el método indirecto es mucho más recomendable que el ensayo de nuevas formas de mando o la aplicación de sanciones más severas.

Casi todos los casos que requieren una sanción disciplinaria suelen ser hijos de un previo fracaso de la dirección. Esto se aplica aún a los llamados "perturbadores natos", ya que una buena política de personal hubiera debido, en primer lugar, impedir su contratación. Debe tenerse siempre muy presente que una medida disciplinaria es algo que trasciende del presente inmediato y de la persona directamente afectada. El caso de que se trate concentra simplemente en el presente resultado del pasado y posibles consecuencias para el futuro y todos los demás miembros de la organización están pendientes de la resolución que se le dé, como indicación de lo que puede cada uno de ellos esperar en circunstancias similares. Magoun ha ilustrado este punto con la anécdota del muchacho que fué objeto de una sanción disciplinaria por haberse ausentado de la oficina para asistir al entierro de un pariente, después que el jefe le negó la autorización imaginando que el chico se proponía asistir a un partido de campeonato de base-ball. No hay por que decir que a un jefe así los que trabajan bajo su dirección nunca le perdonarían su error ni la injusticia de su acción disciplinaria.

Aún reconociendo que a una disciplina eficaz es preferible una situación que no exija el recurso a la disciplina, no aplicar sanciones cuando éstas son necesarias re-

sulta desmoralizador para el personal. Ciertas formas de conducta exigen en una u otra forma la intervención del administrador o del supervisor, como por ejemplo la negligencia en el cumplimiento del deber, la falta sistemática de puntualidad, la pereza, el descuido, la destrucción o la pérdida de material, la falta de eficiencia, la insubordinación (violación de una orden reglamento o ley) o la deslealtad a la organización. Otras formas de conducta personal, tales como la embriaguez inveterada y pública, la inmoralidad y la falta de integridad manifestadas por la violación de un código ético admitido, la solicitud o aceptación de sobornos, o la negligencia deliberada en la aplicación de disposiciones legales reclaman también una acción disciplinaria.

Un director deficiente, colocado frente a problemas disciplinarios de esta clase, tenderá a confiar simplemente en el uso de sus facultades de mando y coacción. Al obrar así intenta, en realidad, tranquilizarse a sí mismo, apaciguar su sentimiento íntimo de debilidad y de ineptitud, negándose a reconocer que tal vez él y las deficiencias de su dirección pueden tener algo que ver con la gestación del problema que se plantea. El director capaz, en cambio, ve en los casos de conducta poco satisfactoria de sus subordinados el síntoma de situación falsas, ya sea que no se ha tratado en forma adecuada al empleado, ya sea debidas a causas externas, como las condiciones de trabajo o el ambiente doméstico o social. Reconocerá la importancia del estado emocional en que se encuentra el empleado y tendrá además en cuenta la posible influencia de desilusiones e inquietudes, tanto recientes como de antiguo origen.

Ante el caso de un empleado desorientado o descontento, corresponde al jefe hacerse algunas preguntas de carácter psicológico: ¿Cómo explicar el desequilibrio emocional, causa de que el empleado reprimiera sus impulsos y tratara de eludir la dificultad básica, en lugar de adquirir conciencia exacta de sus sentimientos y dejarse guiar por

ellos de un modo inteligente? ¿Qué puede hacerse para devolverle la confianza en sí mismo y dar a su caso una solución que pueda ser permanente y no sólo temporal?

Alguien juzgará impropio este proceder, lo calificará de paternalista y asegurará que está fuera de lugar en el comercio, la industria o los servicios públicos. Debe tenerse presente, sin embargo, la considerable atención que se presta a la maquinaria inanimada. Si algún desperfecto se produce en su mecanismo, no perdonamos esfuerzo hasta descubrir la causa de la avería, en lugar de arrinconar la máquina entera o de confiar en reparaciones chapuceras. Ya es hora de reconocer que el mecanismo animado, es decir el empleado humano, merece iguales o mayores consideraciones.

Una medida disciplinaria no debe ser nunca impremeditada ni precipitada. Hay que ir por pasos contados. El jefe deberá de interrogarse primero para eliminar los prejuicios que pueda descubrir en su ánimo y para descubrir también si le corresponde alguna responsabilidad personal en la situación. Deberá enfocar el problema desde múltiples puntos de vista y tratar de verlo con los ojos del propio empleado, de su familia, de sus compañeros de trabajo y de su supervisor inmediato. Hay que investigar el caso en todos sus aspectos teniendo cuenta las condiciones de trabajo en el momento dado, el historial del empleado, el estado de ánimo y la conducta de los empleados considerados como grupo, el tipo y la gravedad de la falta, la tradición de la organización en tales casos y cualquier otra circunstancia externa que pueda haber influido en el empleado. Debe intentarse descubrir si el fracaso fué debido a incomprensión, a un trastorno emotivo, a falta de experiencia, a irregularidad en las condiciones del trabajo o a incompetencia de la dirección. A través de todo este proceso, el director debe considerar que su función es la de un consejero más que la de un juez,